

Einleitung

Von Prof. Dr. Ursula Binder

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (auch als KPI - Key Performance Indicator bezeichnet) verdichten Informationen über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Vorgang oder eine Situation. Sie liefern somit eine auf den jeweiligen Blickwinkel konzentrierte Aussage über das Unternehmensgeschehen. Sie schaffen Transparenz, ohne dass jeweils das komplette Rechenwerk analysiert werden muss und sind daher ein wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung. Um der Gefahr zu entgehen, dass durch die Verdichtung der Informationen wichtige Aspekte übersehen werden und es dadurch zu Fehlentscheidungen kommt, wird nicht nur eine einzige (Spitzen-) Kennzahl definiert, sondern Entscheidungen werden in der Regel im Rahmen eines Kennzahlensystems getroffen. **Bekannte Kennzahlensysteme** sind das DuPont-Schema und (moderner) die Balanced Scorecard. Gute Kennzahlensysteme verknüpfen die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Rechnungswesen etc.) und auch die verschiedenen Planungsstufen (strategisch, operativ) innerhalb des Systems. Operative Kennzahlen sind eher quantitativ messbar, strategische Kenngrößen dagegen häufig nur qualitativ bzw. nur in grafischer Form darstellbar.

In diesem Kennzahlenbuch sind ausschließlich quantitativ messbare Kennzahlen beschrieben und zwar aus den folgenden Bereichen:

- Finanzen
- Logistik
- Produktion
- Vertrieb
- Personal
- IT
- E-Commerce

Kennzahlen dienen als Entscheidungsgrundlage und als Frühwarnindikatoren. Sie sollten immer mit einem Ziel, einer Strategie, verbunden sein. Aus der Feststellung des jeweiligen Zielerreichungsgrads müssen dann Maßnahmen folgen. Dieser Zielerreichungsgrad lässt sich im Zeitvergleich, im Branchenvergleich und im Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleich ermitteln.

Ein Kennzahlensystem sollte nicht zu viele Kennzahlen enthalten, damit es übersichtlich bleibt. Welche Menge als angemessen angesehen wird, hängt unter anderem von der Unternehmensgröße ab. Gibt es innerhalb des Systems konkurrierende Ziele, sollten diese als solche markiert werden, z.B. mithilfe einer so genannten Strategy Map, in der die Verbindungen zwischen den verschiedenen Zielen und den dazu gehörigen

Kennzahlen dargestellt werden. Dazu gehören Konkurrenzbeziehungen, aber auch Ursache-Wirkungs-Ketten sowie eine Priorisierung der Kennzahlen und der dahinterstehenden Ziele. Aus einer solchen Priorisierung kann sich auch eine Spitzenkennzahl ergeben, wie z.B. der Rol beim DuPont-Schema.

Querverbindungen, die sich zwischen hier erläuterten Kennzahlen desselben Bereichs, aber auch zwischen Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche ergeben, sind in diesem Buch durch einen entsprechenden Hinweis (->) markiert. Von diesen Markierungen aus gelangt man über einen Link direkt zu der markierten Kennzahl.

Kennzahlen werden häufig als Verhältniszahlen definiert, weil die Höhe der absoluten Zahlen oft nicht aussagekräftig ist. Vergleichswerte zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe können so zu Fehlinterpretationen führen.

Da es für die Definition von Kennzahlen keine gesetzlichen Vorgaben gibt, sollten im eigenen Interesse die folgenden **Anforderungen an „gute“ Kennzahlen** berücksichtigt werden:

- Aktualität, Kontinuität (gleichbleibende Ermittlungsmethode, regelmäßige aktuelle Überprüfung)
- Stringenz, Kontingenz (eindeutige gleichbleibende Definition)
- Repräsentativität (kein Einfluss durch zufällige oder außergewöhnliche Ereignisse)
- Validität (die Kennzahl misst das, was sie vorgibt zu messen)
- Genauigkeit, Korrektheit
- Reproduzierbarkeit
- Vollständigkeit

Neben der Einhaltung dieser Anforderungen sollte aber auch auf eine angemessene Kosten-Nutzen-Relation geachtet werden. Der Zeitaufwand, den man braucht, um eine Kennzahl regelmäßig zu ermitteln, sollte in angemessenem Verhältnis zu dem gewonnenen Informationsgehalt stehen.

Der Wert eines Kennzahlensystems hängt von der Qualität der Zahlen ab, die es enthält, aber auch von der Sachkenntnis derjenigen, die es benutzen. Fehlinterpretationen und daraus folgende Fehlentscheidungen können schwerwiegendere Folgen haben, als wenn „nach Bauchgefühl“ entschieden wird. Daher liegt mit diesem Buch ein Werk vor, das die genaue Definition einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen liefert und auch auf die möglichen Hürden und Fallen bei ihrer Interpretation hinweist. Aus diesem Portfolio ist eine individuelle Zusammenstellung von Kennzahlen zu einem wirkungsvollen Kennzahlensystem mühelos möglich.

Inhalt und Aufbau des Buchs:

Der Textaufbau zur Erläuterung jeder Kennzahl ist immer gleich: Zunächst erfolgt eine kurze **Beschreibung** dessen, was die Kennzahl messen soll. Dann wird die konkrete Form der **Berechnung** angegeben. Anschließend wird, sofern vorhanden, ein konkretes **Beispiel** gezeigt.

Zu vielen Kennzahlen sind zusätzliche **Anmerkungen** eingefügt, die Zusammenhänge aufzeigen. Etwa in Bezug auf andere Kennzahlen, aber auch Problematiken bei der Ermittlung und/oder der Interpretation der jeweiligen Kennzahl. Schließlich erfolgt noch ein entsprechender Hinweis auf mögliche **Zielwerte** für die betreffende Kennzahl.

Darüber hinaus ist am Ende dieses Buchs ein **Stichwortverzeichnis** zu finden, in dem alle Kennzahlen und Begriffe aufgelistet sind. Da der Nachweis der Fundstellen bereichsübergreifend erfolgt, werden auch Verbindungen zwischen Kennzahlen unterschiedlicher Unternehmensbereiche erkennbar.

Viel Spaß bei der Lektüre!